Sensemaking o creación de sentido.

"Sueño de una tarde dominical en la Alameda Central", de Diego Rivera, Wikimedia Commons.

Introducción.

Entendemos "sensemaking" como "creación de sentido". Eso quiere decir dar sentido a la realidad y significado a las cosas materiales e inmateriales que nos afectan a los seres humanos, es decir, encauzar la manera que tenemos de comprender la realidad. El sensemaking, por tanto, trata de darnos una consciencia situacional adecuada a un marco corporativo. Es algo que se ha ido desarrollando en el estudio de organizaciones pero que ha salido de ese contexto hacia el de la política y la civilización humana. Y en esto último está el fallo de esto, ahora lo veremos.

En una organización, en una institución o en una gran empresa, los miembros que la componen tienen un concepto global de la organización y de las funciones que desarrolla. Ahora bien, imaginemos que ocurre algo muy grande que nos obliga, como miembros de esa organización, a cambiar esa ideal general que tenemos sobre nuestra organización y a resignificar todas las cosas que intervienen en su actividad. Pues bien, el sensemaking o

creación de sentido consiste en explicar a los miembros de la organización qué ha ocurrido (explicaremos el evento), resignificaremos todo y les diremos qué tienen que hacer a partir de ahora para adaptarse a una nueva situación. Esto se resume en dos conceptos: el relato cosmológico o cosmogónico y la agenda transformadora. El relato explica el evento trascendental y debe ser asimilado por la mayoría de los empleados para que se adapten a un nuevo planteamiento general o agenda, que es transformadora porque a través de ella cambiará, de forma lo menos traumática posible, la actividad de la empresa o institución. En estos procesos siempre hay un número de personas que no se adaptan y acaban despedidas o jubiladas, pero es necesario, porque el evento sobreviene, no es algo que se haya buscado. Hasta aquí todo es fácil de comprender, pero el problema viene cuando el problema no es sobrevenido sino que es creado de manera artificial, o simplemente es un relato, y se hace esto para provocar un cambio a nivel civilizatorio, fuera del marco de la empresa o la institución.

Podemos entender que el Estado es como una gran empresa, pero no es una organización productora sino que crea un marco en el que se desarrollan las organizaciones productoras, pero también es una organización que regula la sociedad y que permite o impide que la cultura, y por ende la civilización, se desarrollen. Si la gran empresa o la institución aisladas ya son extraordinariamente complejas, el Estado tiene un nivel de complejidad inabarcable si este pretende regular el devenir de la cultura y la civilización, porque la sociedad se compone de muchos grupos diferentes con intereses y destinos diferentes (esto es un concepto básico de psicología social). La experiencia nos dice que cuanto más totalitaria y autoritaria sea esta pretensión, peores son los resultados; y aunque el sensemaking es un método "suave", se sobrellevó para que eventos grandes e inevitables no destruyeran a la organización, no al revés para crear un evento que lo cambie

todo y después pensar en cómo resolver los traumas, antes habiendo desechado a quienes no se adaptaron al cambio artificial. Es una diferencia enorme.

Actualmente se está haciendo esto de crear cambios de comportamiento a partir de relatos para introducir o afianzar mercados, pero es algo que funciona, como mucho a medio plazo, que tiene como finalidad ganar dinero y que está en un plano intermedio entre las corporaciones y la sociedad. Será algo peligroso tanto como afecte a la sociedad. Si no afecta a la sociedad y se mantiene en el contexto comercial, no tiene por qué ser malo. El fin de este tipo de sensemaking es alterar el comportamiento de consumidores o inversores de un determinado mercado.

Bien, ya hemos visto las tres clases de sensemaking y la diferencia que hay entre que el evento trascendental sea sobrevenido o que sea artificial; y el artificial puede ser real o puede ser virtual, puro relato.

Pongamos varios ejemplos. Imaginemos una empresa de los años 90 debe adaptarse a Internet y cambia la actividad de su departamento comercial y de reparto, afectando a cientos de empleados a los que tiene que explicar por qué va a haber cambios en su trabajo y en su vida. En este caso, la irrupción de Internet es para la empresa un evento sobrevenido, algo que viene de fuera y que altera toda su realidad productiva y comercial y que les obliga a cambiar toda la filosofía de empresa (necesitan un nuevo relato). Veamos otro ejemplo: una empresa de automóviles que necesita adaptar su producción y su distribución y venta a la imposición política del automóvil eléctrico. En este caso, el evento trascendental no es sobrevenido sino artificial y sólo afecta a

Occidente, lo que ha permitido a China, por muchas razones, hacerse con el mercado de componentes y vehículos eléctricos. Para justificar el segundo caso, el relato trascendental ha sido "el cambio climático y la necesidad de *descarbonización*". En el primer caso era absolutamente necesario adaptarse a algo nuevo que lo iba a alterar todo y que obligaría a todos a adaptarse, tarde o temprano; en el segundo caso se pretendía conseguir algo con un relato artificial y con imposiciones políticas para conseguir algo y las consecuencias han afectado a la sociedad en su conjunto de manera negativa (sin necesidad). Por supuesto, quienes estaban informados de lo que estaba pasando han ganado dinero, pero a nivel social, político y civilizatorio el resultado ha sido malo.

Otro ejemplo sería la Agenda 2030, que se basa en estos relatos sobre el clima y la desigualdad (relatos ideológicos) y que se denomina a sí misma como transformadora: "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" (texto en castellano de la resolución ONU de 2015). Los resultados han sido discutibles, se ha elevado enormemente el gasto público y la deuda y han crecido todos los movimientos reaccionarios. Es el mayor ejemplo de por qué no se deben aplicar estas técnicas a esa escala, a escala nacional ni mucho menos internacional. Tampoco es algo que apliquen todos los países del mundo, porque no tienen necesidad de hacerlo o porque no les viene bien. No es lo mismo que adaptarse a Internet, a una epidemia o a la caída (real) de un meteorito con el mismo diámetro que Madrid que adaptarse a un "nuevo paradigma"* basado en la ideología de género.

Explicado en líneas generales qué es esto, qué escala debe tener y qué no debe hacerse, vamos a ver qué ocurre con la asimilación de los relatos.

El problema de la asimilación de los relatos.

Ya he explicado que no es buena idea aplicar esto en el ámbito político-social. Sin embargo, mucha de la investigación que se ha hecho sobre esto va dirigida a cambiar la forma de pensar (ver Debra Dervin). El objetivo no es convencer a los empleados de una empresa, para que acepten de buen grado una serie de cambios, sino cambiar la forma de pensar de los ciudadanos para que se comporten de una determinada manera. Esto es algo que se viene intentando con mayor o menor éxito y con mejores o peores intenciones desde la Ilustración y que no resulta nada bien si se hace de manera dura y autoritaria, como dije. Es un fenómeno moderno. El nombre de "sensemaking" se le da en el siglo XX en las universidades norteamericanas (creo que se debe al psicólogo Karl Weick) en el marco de estudios sobre comunicación corporativa (en grandes empresas con decenas de miles de empleados). Y hay otra corriente que se dedica al estudio de la comunicación social y que tiene como objetivo la justicia social. Esto no está mal, pero no suele salir bien, porque afecta de manera innecesaria e inadecuada a la gestión, complicándola en exceso y desviando la atención a eventos virtuales, como ya vimos. Pero alterar la percepción social de los individuos presenta una serie de problemas.

El sociólogo Herbert Blumer elaboró una teoría contraria al conductismo que explica cómo las personas actuamos de acuerdo al significado que le damos a las cosas (materiales o inmateriales), pero esos significados se ajustan a la experiencia que cada uno tiene de las cosas. Durante un tiempo se puede mantener una idea, pero esta idea deja de funcionar si el individuo comprueba que no le funciona. Si a la mayoría no le funciona, esa idea no puede triunfar. Y después está el problema de la asimilación de la idea,

de la asimilación del discurso: cada cual entiende el mensaje como puede y como sabe. La explicación de Blumer invalida la pretensión de controlar a la sociedad por medio de la ideología o del relato ideológico o con una política de incentivos (premios y castigos). Dentro de una empresa, que es un grupo limitado, se pueden controlar las experiencias y ajustar los relatos a ellas (y aun así se falla en este empeño con algunos individuos), pero en la inmensidad que es la sociedad esto es imposible.

El psicólogo social Serge Moscovici explicaba que la hegemonía cultural marxista (Gramsci) se puede mantener a la fuerza, pero que una vez cesa esa fuerza que la mantiene, aflora la cultura histórica y de ese constructo social artificial quizá sólo queden algunas cosas (que se ajusten a la experiencia cotidiana), pero que este desaparecerá. Él sabía esto, porque aparte de ser un muy autorizado estudioso del tema, venía de un país comunista (era un rumano exiliado en Francia en la década de los cincuenta del siglo XX). Yo digo que lo mismo ocurrirá con algunas ideas que tratan de imponerse hoy en día (no digo cuales para no condenarme), sobre todo si su imposición contraviene a la conveniencia en nuestra experiencia cotidiana.

El relato no debe contravenir de manera grosera al sentido común ni a la experiencia ni oponerse de manera radical a la cultura. Si es así, todo lo que se haga después será traumático y recibirá oposición, como es lógico. No se puede obligar a la gente a que piense de manera contraria a sus creencias y costumbres culturales cuando estas no son delictivas o estrafalarias (y aún así es difícil). Y en el caso de la excentricidad, si esta no es ilegal o dañina, ¿para qué cambiarla?

Un enfoque actual que puede funcionar en el marco socio-político.

En este contexto hay que tener en cuenta el sistema político de base: si este sistema es bueno y ofrece garantías sociales y libertades, entonces no debemos tocarlo, porque eso sería peligroso, ¿no lo creen así?

Bien, ahora pensemos en cómo podríamos ir modelando el comportamiento de los ciudadanos para alcanzar una verdadera ilustración, para acercarnos cada vez más, dentro de lo posible, a un estado de justicia y bienestar.

Después de varios meses estudiando el tema, de lo que he visto que más me interesa y mejor me parece, debo destacar al programador informático Dave Snowden. Explicaré, a grandes rasgos, en qué consiste su idea, cuya implementación depende de un sistema de recogida de datos (el marco de trabajo "Estuarine") y un tratamiento informático de los mismos. Al final dejaré un enlace a su web donde podéis ver más sobre esto, pero lo interesante es la idea general.

La idea de Dave Snowden es no alterar el sistema ni las normas sociales con grandes medidas sino con pequeñas acciones o pequeños cambios que vayan cambiándolo todo poco a poco, y siempre tomando datos sobre la experiencia de las personas, aunando la experiencia de personas de distintos sexos, razas, edades o condición social que deban vivir juntas en el mismo espacio social (este señor es galés y su ámbito político el británico). Este sistema, según sus propias palabras, preservaría el acervo cultural, es decir, que una de sus funciones es obtener

progreso sin destruir las cosas buenas que ya tiene una cultura. Esto es muy inteligente, porque eso que llamamos ingeniería social y mucho más un proceso revolucionario, precisamente lo que hacen es destruir un marco legal y cultural para implantar otro, cada uno a su ritmo, pero este método se sensemaking lo que propone es moldear la sociedad de manera no destructiva: sólo desaparecería lo que es malo o lo que no sirve para nada. Me parece un buen planteamiento.

Básicamente, en lo que consiste este método es en: recoger datos; mapear el sistema que queremos analizar, tomar una vista general del problema; efectuar pequeñas acciones de efecto positivo, sin pretender cambiarlo todo de golpe; volver a tomar datos y empezar de nuevo el proceso. Y en el caso del relato, esto sería un conjunto de historias contadas por el colectivo, lo que haría converger la transmisión de historias al relato central. Me parece bastante razonable e inteligente en caso de que queramos plantear el sensemaking en el contexto político y social.

En las notas dejo un enlace a la web de Dave Snowden para que le echéis a esto un vistazo. Como digo, esto se implementa con herramientas informáticas muy complejas, pero el concepto general es muy interesante, porque evita la agenda transformadora.

Conclusión.

Antes expliqué en qué consiste el sensemaking, que se basa en un relato y su narrativa consecuente y en una agenda transformadora. El problema de los relatos es que establecen unos principios cosmogónicos, la explicación de cómo es la realidad y por qué. El problema que haya con esto siempre va a estar en los dogmas que sustenten ese relato.

Otro gran problema es que se saque del medio empresarial al político, que se haga de manera irreflexiva y que se use como excusa para obtener fondos públicos. En el actual marco de atractores como la Agenda 2030, la ideología de género o el cambio climático, se están haciendo cosas bastante delirantes que no tienen realmente ningún efecto beneficioso, pero cuestan dinero. Dejaré un enlace en las notas para que veáis un ejemplo de esto.

En cuanto a si esto es un signo de nuestro tiempo, pues no, no lo es. El sensemaking es algo más que podemos tener en el repertorio, pero hay muchos más planteamientos a tener en cuenta. Es un buen planteamiento dentro de un marco de complejidad, pero para que funcione debe estar basado, como ya he explicado, en un evento sobrevenido y no en intenciones revolucionarias. Lo primero funciona, lo segundo no.

En todo caso, debe ser algo que se efectúe con honradez. La intención siempre debe ser la de mejorar un sistema o adaptar ese sistema a un cambio (sobrevenido), de ningún modo debe ser un plan para acomodar a un colectivo y expulsar a otro de ese sistema. Uno de los errores principales que se están viendo en la

aplicación de agendas es la exclusión de los colectivos que se oponen a ella. En una empresa no tienes más remedio que prescindir de los individuos que no se adapten a los cambios, pero este conjunto de individuos no necesariamente es homogéneo, por lo que no puede calificarse de colectivo. En el caso de querer inducir cambios sociales, es inaceptable prescindir de un colectivo que se oponga a una medida política (es inaceptable en un sistema democrático). En este caso el objetivo debería ser integrar a los opositores, no excluirlos, con lo que se evita exacerbar el movimiento de reacción. Es mejor optar por el acuerdo antes que por la ruptura.

Este tema es bastante complejo y hay tantos autores y variedad de ideas que puede resultar confuso. Yo he tratado de presentar, a grandes rasgos, las ideas y estilos principales, para que nos hagamos una idea. Para resumir, el sensemaking trata de encauzar el sentido común (las representaciones sociales comunes) y la acción de los individuos en una dirección, y esto se hace a partir de un relato que debe ser asumido por todos, y que el relato debe ser lo más ajustado a la realidad y la experiencia para que sea aceptado, como ya expliqué.

Lo dejo aquí, porque no creo que haya que explicar nada más. Espero que resulte útil e interesante lo que aquí explico.

Ernesto García-Testón Gómez a 29 de junio de 2024

Notas:

- La página web de Dave Snowden es thecynefin.co y tienen una wiki en cynefin.io/wiki/Main_Page - Desde aquí podéis indagar en gran cantidad de contenido muy interesante sobre complejidad y sensemaking.

- Ejemplo de un proyecto "sin sentido" en el marco de la Agenda 2030 en el que se aúnan el feminismo, la ideología de género (que ya de por sí es algo mal definido) y el cambio climático: el "Grupo Constituyente de Mujeres y Género". Hay muchos más, que reciben dinero público y cuya utilidad para el público es bastante dudosa. Siguen los principios mencionados: un relato cosmogónico (género y clima) y una agenda "transformadora". Este tipo de cosas no están teniendo muy buen efecto, pero se invierte dinero público en esto.

womengenderclimate.org/wp-content/uploads/2022/01/WGC-Broschu%CC%88re_ES_121121_web.pdf

- Los nombres clave para estudiar el sensemaking son: Karl weick, Gary Klein, Brenda Dervin, Dave Snowden, Peter Pirolli y Dan Russell. Estos últimos son informáticos y sus modelos se basan en el tratamiento de datos, para darles convergencia y establecer modelos predictivos, pero esto tampoco se debe usar en un contexto humano, porque provocaría involuciones extrañas. De los nombres dados me parecen más interesantes Weick, Klein y Snowden.

*El concepto de nuevo paradigma es el de Thomas Kuhn, que se sigue utilizando mal, como advertía en vida el propio Thomas Kuhn. No es lo mismo que aparezca un nuevo paradigma que provoque una revolución científica que imponer un nuevo paradigma y pretender que se produzca una revolución con efectos calculados y en plazos calculados. Eso no funciona así. Hubo muchos universitarios activistas y políticos que pensaron que ese esquema se podría reproducir en política, pero la política (el gobierno) y la ciencia (el conocimiento) son dos cosas completamente diferentes.

Este artículo está publicado con licencia Creative Commons.

Se autoriza que se comparta o inserte incluyendo la fuente.

No se autoriza la alteración del documento ni su uso lucrativo.